

L'approche de H. MINTZBERG



Travail réalisé par :

Dalia HABLI

2009/2010



Mohamed JAMAL

Sommaire :



Introduction

Henry Mintzberg est né à Montréal en 1939.

Ingénieur et docteur en management des organisations, il a orienté ses recherches dans trois directions: l'élaboration de la stratégie, l'emploi du temps, et l'organisation de l'entreprise.

Son ouvrage principal s'intitule «Structures des organisations et dynamique des entreprises».
Selon Mintzberg, le concept de structure est défini comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite en assurer la coordination.

Pour comprendre la façon dont les organisations se structurent, il faut en expliquer leur fonctionnement, c'est à dire :

- Ces composantes
- Les liens qui les unissent
- Les méthodes de coordination



- Les paramètres et facteurs de contingences

I) Fonctionnement de l'organisation :

1) Les six composantes :

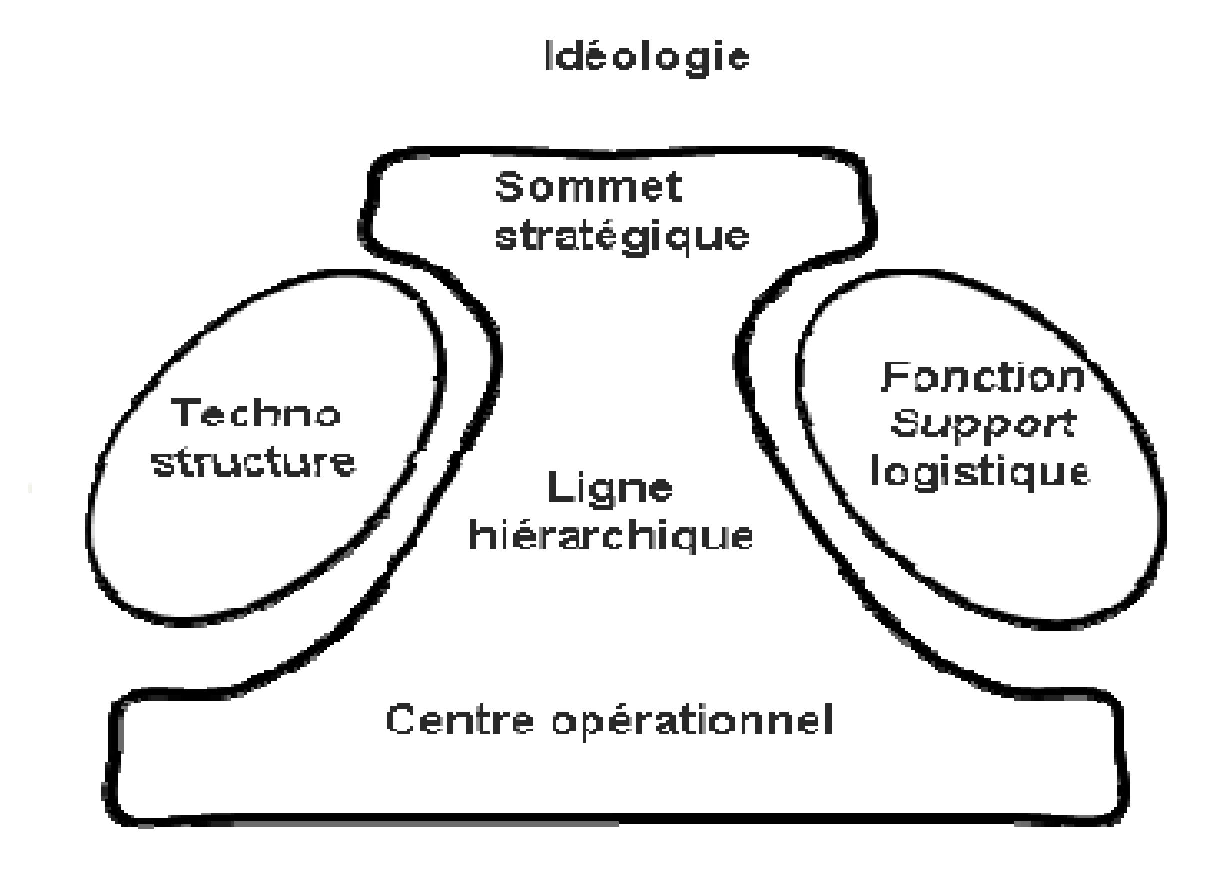


Schéma représentatif

Le centre opérationnel : Il rassemble les membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services.
Le centre opérationnel procure les entrées nécessaires à la



production, fabrique et distribue les produits, assure la maintenance.

Le sommet stratégique Sa fonction est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle serve les besoins de ceux qui la contrôlent ou qui ont sur elle du pouvoir (propriétaires, administrations...).
Il exerce des fonctions de supervision directe : allocation des ressources, règlement des conflits, contrôle, diffusion de l'information, leadership.
Il est également chargé de la gestion des conditions de frontière de l'organisation et de ses relations avec l'environnement (contacts à haut niveau, négociation, etc.).
Enfin, il doit développer la stratégie de l'organisation.

La ligne hiérarchique C'est la ligne d'autorité, composée de cadres, contremaîtres, etc., qui joint le sommet stratégique au centre opérationnel. Chaque membre de la chaîne hiérarchique accomplit, à son niveau, le travail du sommet hiérarchique.

La technostructure Elle est composée d'analystes, chargés de la conception et de l'adaptation de la structure, qui agissent sur le flux de travail par le biais de la standardisation :
Les hommes des méthodes standardisent le travail.
Les hommes de la planification et du contrôle standardisent les résultats.
Les hommes du personnel standardisent les qualifications.



Les unités fonctionnelles logistiques Il s’agit des unités spécialisées qui ont une fonction particulière à remplir : recherche, contentieux, relations publiques, etc.

2) Les liens qui les unissent :

Les cinq éléments de base sont reliés entre eux par des flux variés et complexes (autorité, matériels, communication, etc.) ; l’organisation peut être considérée comme :

Un système d’autorité formelle :

Ce système correspond à l’organigramme de l’entreprise, il utilise la supervision directe comme mécanisme de coordination.

Un système de flux régulés :

Trois flux standardisés correspondent à ce système :

- un flux opératoire (entrées, transformations, sorties),
- un flux de contrôle ascendant (informations) et descendant (décisions),
- un flux horizontal d’informations fonctionnelles.

Un système de communications informelles :

Des réseaux de communications informelles complètent et parfois court-circuitent les canaux régulés d’information et de décision. On les décrit au moyen d’un sociogramme.

Un système de constellations de travaux :



Dans les organisations, les individus ont tendance à travailler au sein de petits groupes de pairs ou coteries constitués sur des bases horizontales. L'ensemble de ces coteries forme une constellation de travaux.

Un système de processus de décision ad hoc :

Différents processus de décision peuvent être mis en évidence dans l'organisation, en particulier :

- les processus programmés (ou de routine) qui correspondent à des décisions régulières et très standardisées,
- les processus non programmés (ad hoc), mis en œuvre à intervalles réguliers, pour résoudre des problèmes peu structurés.

3) Les méthodes de coordination :

Cinq mécanismes expliquent les moyens fondamentaux par lesquels les organisations coordonnent leur travail :

- l'ajustement mutuel : coordination du travail par simple communication informelle,
- la supervision directe : mécanisme de coordination par lequel une personne se trouve investie de la responsabilité du travail des autres,
- la standardisation des procédés : le contenu du travail est spécifié ou programmé (ex : mode d'emploi, gamme de fabrication),



- la standardisation des résultats : par exemple, spécification des dimensions du produit ou de la performance à atteindre,
- la standardisation des qualifications : spécification de la formation de celui qui exécute le travail.

4) **Paramètres et facteurs :**

Paramètres de conception :



Groupes	Paramètres de conception
Conception des postes	Spécialisation du travail
	Formalisation du comportement
	Formation et socialisation
Conception de la superstructure	Regroupement en unités
	Taille des unités
Conception des liens latéraux	Système de planification et de contrôle
	Mécanisme de liaison
Conception du système de prise de décision	Décentralisation verticale
	Décentralisation horizontale

1) La spécialisation du travail :

La spécialisation du travail résulte de la division du travail et de la séparation entre l'exécution d'une tâche et de son contrôle.

2) La formalisation du comportement :

La formalisation du comportement représente la façon qu'a l'organisation de limiter la marge de manœuvre de ses membres, et par là-même elle permet la standardisation des procédés de travail.

3) la formation et la socialisation :

La formation est le processus par lequel sont enseignées et acquises les connaissances et les aptitudes au travail.



La socialisation est le processus par lequel sont acquises et intégrés, par les membres, les normes et le système de valeurs de l'organisation.

4) le regroupement en unités :

Les postes de travail étant définis, il s'agit désormais de les regrouper en unités en fonction de la spécialité (savoir faire et compétence), par processus de travail et par fonction (homogénéité des tâches, des objectifs), des mécanismes de coordination et de transmission des informations, du besoin de contrôle, des marchés, des produits, des activités, du moment, etc.

5) la taille des unités :

La taille des unités dépend de la forme de la superstructure, celle-ci peut être aplatie ou pointue. Une superstructure aplatie se caractérise par des unités de taille importante, d'où une grande surface de contrôle, mais peu de niveaux hiérarchiques. Une structure pointue se caractérise quant à elle par la multiplication d'unités plus petites, avec des surfaces de contrôle, limités.

6) les systèmes de planification et de contrôle :

La planification consiste à prévoir l'ensemble des actions à réaliser en vue d'un certain objectif. La planification intervient avant les faits, et définit l'ensemble des décisions à prendre et des actions à mener de façon chronologique.



7) les mécanismes de liaisons :

Lorsque les unités sont très différenciés leur coordination exige la mise en place de liaisons nouvelles. Il est nécessaire de développer des modes d'intégration. L'intégration est la qualité de la collaboration qui existe entre les départements (unités fonctionnelles) qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire les demandes de l'environnement et de ceux qui dirigent l'organisation ou qui ont du pouvoir sur elle.

8) la décentralisation verticale,

La décentralisation verticale est la délégation des pouvoirs de décision du sommet stratégique vers le bas, à l'intérieur de la ligne hiérarchique. Cette délégation se fait selon des règles précises parfaitement établies par le système formel.

9) la décentralisation horizontale :

La décentralisation horizontale se caractérise par le transfert du contrôle du processus de décision vers des membres de l'organisation se situant en dehors de la ligne hiérarchique. Ce transfert est souvent informel et résulte du rôle de conseiller de certains membres de la technostructure.

Facteurs de contingences :

Les facteurs de contingence influencent au même titre que les paramètres de conception le choix final de la structure



organisationnelle. Mintzberg identifie quatre facteurs de contingence :

1- l'âge et la taille de la structure : plus l'organisation est ancienne et plus sa taille est grande, plus son comportement est formalisé et plus sa structure est élaborée.

2- Le système technique : s'intéresse aux procédés développés au niveau du centre opérationnel pour produire des biens et des services.

3- L'environnement : ou les caractéristiques du contexte extérieur. Plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique.

4- Le pouvoir : une organisation en général tend à centraliser le pouvoir au niveau du sommet et à formaliser son comportement.

II) Configurations organisationnelles :

1) Les cinq formes

1- La structure simple : structure généralement de petite ou de moyenne taille, informelle, flexible et au sein de laquelle la ligne hiérarchique est peu développé. Le pouvoir décisionnel est concentré au niveau d'un seul dirigeant.



2- La bureaucratie mécanique : le terme bureaucratie ici est employer pour désigner le fait de tout rendre prévisible. Ce genre d'organisation évolue dans un contexte stable et simple et est caractérisée par des procédures formalisées, un travail spécialisé, une division du travail accentuée, une ligne hiérarchique développée et un groupement des activités en unités.

3- La structure divisionalisée : se caractérise par une structuration par division fondées sur le marché avec un contrôle du centre administratif du siège. Les divisions sont autonomes mais sont soumises au contrôle des performances ce qui entraîne une standardisation des résultats.

4- La bureaucratie professionnelle : la clé du fonctionnement de cette structure réside dans la création d'un système de classement des emplois à l'intérieur desquels les professionnels peuvent travailler de façon autonome en étant sujet au contrôle de leur profession.

5- L'organisation l'adhocratique ou innovatrice : organisation plate, fluide, organique et décentralisée. L'environnement de ces entreprises est complexe et dynamique comprenant les technologies de pointe ou les changements fréquents de produits dus à une concurrence sévère.

2) **Synthèse :**



Configuration structurelle	Composante dominante	Mécanisme de coordination dominant	Exemple d'entreprise
Structure simple	Sommet stratégique	Supervision directe	Entreprises entrepreneuriales
Bureaucratie mécaniste	Technostructure	Standardisation du travail	Grandes entreprises industrielles
Bureaucratie professionnelle	Centre opérationnel	Standardisation des qualifications	Hôpitaux, experts-comptables, Universités, SNCF
Structure divisionnalisée	Cadres intermédiaires (élément médian)	Standardisation des résultats	Multinationales
Adhocratie	Soutien	Ajustement mutuel	NASA, Motorola



Conclusion

A travers cette étude de l'approche de Mintzberg nous avons pu voir une évolution par rapport à l'école mécaniste, une évolution concernant l'importance du centre opérationnel ainsi que l'introduction de nouvelles structures.

En effet Mintzberg élabore une conception de la structure de l'organisation à partir des composantes de l'entreprise chacune à son importance dans une structure donnée avec des degré selon la classification de la structure, l'activité de l'entreprise ainsi que l'environnement ou évolue celle-ci.

Il va plus loins en décrivant tout le processus de coordination au sein des structures ainsi que les liens qui unissent les différentes composantes de l'entreprise.

Il évoque aussi un point important, le point clé de l'ecole de contingence celui des facteurs de contingences c'est-à-dire qui ne résultent pas d'une influence intentionnelle. Ce sont la taille et l'âge de l'organisation, le marché, l'environnement…

Cette approche a permit une rupture avec un passé mécaniste et l'ouverture sur de nouvelles structures, plus élaborées et plus puissantes qui suivent l'évolution rapide du marché global.